



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
LINHA DE PESQUISA: GESTÃO EMPRESARIAL
ÁREA: GESTÃO EMPREENDEDORA

CECÍLIA ÉVANNE DE ALMEIDA MIRANDA
RA: 21229813

MODELOS DE NEGÓCIO DE ASSISTÊNCIA DOMICILIAR COM FOCO EM
IDOSOS NOS ESTADOS UNIDOS E NO BRASIL: UMA ANÁLISE COMPARATIVA

Brasília
2015

CECÍLIA ÉVANNE DE ALMEIDA MIRANDA

**MODELOS DE NEGÓCIO DE ASSISTÊNCIA DOMICILIAR COM FOCO EM
IDOSOS NOS ESTADOS UNIDOS E NO BRASIL: UMA ANÁLISE COMPARATIVA**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Prof. MSC. Erika Lisboa

Brasília
2015

CECÍLIA ÉVANNE DE ALMEIDA MIRANDA

**MODELOS DE NEGÓCIO DE ASSISTÊNCIA DOMICILIAR COM FOCO EM
IDOSOS NOS ESTADOS UNIDOS E NO BRASIL: UMA ANÁLISE COMPARATIVA**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Prof. MSC. Erika Lisboa

Brasília, 08 de outubro de 2015.

Banca Examinadora

Professora: Erika Lisboa

Orientadora

Professor (a): Examinador

Professor (a): Examinador

MODELOS DE NEGÓCIO DE ASSISTÊNCIA DOMICILIAR COM FOCO EM IDOSOS NOS ESTADOS UNIDOS E NO BRASIL: UMA ANÁLISE COMPARATIVA

Cecília Évanne de Almeida Miranda

RESUMO

O crescimento da população idosa no mundo traz consigo um aumento paralelo de empresas de assistência domiciliar, empresas estas que visam prover qualidade de vida para aqueles que estão vivendo mais. Sendo assim, esta pesquisa teve como objetivo geral comparar dois modelos de negócios de assistência domiciliar, um do Brasil e um dos Estados Unidos, com foco em idosos e como objetivos específicos caracterizar as duas empresas; relatar os cenários de negócios os quais estas se encontram; identificar as semelhanças e diferenças entre os modelos de negócios; e fazer uma comparação dos resultados obtidos. Este artigo possui como base teórica conceitos de empreendedorismo, modelos de negócios, análise de cenários de negócios e assistência domiciliar. Para atingir os objetivos explicitados, um questionário foi aplicado nas duas empresas participantes com o intuito de adquirir informações essenciais para caracterizar seus modelos de negócio. A partir das respostas obtidas, uma análise comparativa dos dados foi feita com base no referencial teórico, permitindo-se responder aos objetivos e problema de pesquisa, verificando-se então que os desafios encontrados por cada empresa, bem como o modelo de negócio em si revelam-se bastante semelhantes, concluindo-se então que as diferenças se manifestam de maneira pontual.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Modelos de Negócio; Assistência Domiciliar; Idosos

1. INTRODUÇÃO

As descobertas medicinais dos últimos anos resultaram no aumento da expectativa de vida dos seres humanos em todo o mundo. Sendo assim, há mais tempo para trabalhar, realizar descobertas, viajar, estudar e fazer várias outras coisas. Porém, o corpo possui limites físicos, espaciais e emocionais os quais estão ligados a uma nova barreira: a disponibilidade contínua em cuidar de parentes e entes queridos que já chegaram ao seu limite de viver independentemente.

Tendo em vista o aumento da expectativa de vida e a dificuldade na dedicação e cuidado exclusivos daqueles que já chegaram à terceira idade, alternativas para mudar esta situação, como, por exemplo, contratar cuidadores, serviços de assistência domiciliar, asilos e até mesmo centros de convivência para idosos, tiveram de ser implementadas.

De acordo com Floriani e Schramm (2004), “o atendimento domiciliar ao idoso tem se tornado um importante instrumento de assistência nos últimos anos, tanto nos países desenvolvidos quanto nos países em desenvolvimento”. Os Estados Unidos da América foram o primeiro país a instituir a assistência domiciliar, com a premissa de que hospitais não eram lugares propícios para tratar da saúde. A ideia se espalhou pelo mundo, chegando ao Brasil por volta de 1986.

No decorrer dos séculos, os conceitos foram se modernizando e hospitais, antes vistos como um ambiente impróprio e anti-higiênico, passaram a ser a melhor alternativa para tratar de assuntos da saúde. Já o atendimento domiciliar, que era um serviço utilizado apenas pelos que possuíam boa condição financeira, se tornou uma opção mais acessível para aqueles que queriam evitar o ambiente hospitalar e cuidar da saúde em casa.

Segundo Razzoli (2012, p. 20)

O mundo está mudando com uma rapidez estonteante. No cenário econômico, as mudanças são enormes, estendendo a sua influência por todos os aspectos da vida social e, conseqüentemente, ao dia a dia de todas as pessoas: globalização, tecnologias de informação, tecnologias de produção, desemprego, integração entre países, entre muitas outras que impactam a vida de todos (...).

E dessa forma, com tantas mudanças, interações e compartilhamento de informações, a assistência domiciliar foi se aprimorando para um modelo de negócio, o qual se caracteriza, de acordo com Chiavenato (2012, p. 32), como “ uma forma de

satisfazer alguma necessidade do cliente ou responder a alguma necessidade do mercado ”.

Com base nesta ideia, muitos começaram a interpretar a assistência domiciliar como uma oportunidade de negócio. Segundo Shumpeter (*apud* CHIAVENATO, 2012, p. 6) “o empreendedorismo força a destruição criativa nos mercados e indústrias, criando, simultaneamente, novos produtos e modelos de negócio”. Logo, a possibilidade de integração entre países instiga a percepção de tendências nos mais variados tipos de mercados ao redor do mundo e a aplicabilidade destes tópicos ao ambiente de trabalho presente.

Foi a partir da percepção desta interação global que este artigo foi elaborado. Da reflexão sobre o tema assistência domiciliar surgiu a possibilidade de iniciar uma investigação tendo como foco a seguinte questão: Qual o modelo de negócio de empresas de assistência domiciliar com foco em idosos nos Estados Unidos da América e no Brasil?

Para responder a esta pergunta, foram traçados a) um objetivo geral: identificar o modelo de negócio de assistência domiciliar com foco em idosos nos Estados Unidos e no Brasil e b) cinco específicos: caracterizar as duas empresas de assistência domiciliar dos países em questão; relatar os cenários de negócios das empresas; identificar as semelhanças dos modelos de negócio; identificar as diferenças dos modelos de negócios; e comparar os modelos de negócios das empresas escolhidas.

Assistência domiciliar é uma realidade antiga para os Estados Unidos, porém, razoavelmente nova no Brasil. Sendo este o tema objeto desta pesquisa, a justificativa acadêmica se impõe pelo fato de que modelos de negócios de assistência domiciliar têm sido foco de pouca investigação e, conseqüentemente, pequena quantidade de estudos relacionados ao mesmo encontra-se disponível.

No âmbito gerencial, a justificativa se baseia no fato de que negócios de assistência domiciliar podem aproveitar os resultados da pesquisa para contornar dificuldades e aumentar as possibilidades encontradas nessa área de atuação e, a partir de então, desenvolver estratégias para se obter sucesso no empreendimento.

Do ponto de vista social, mostrar a relevância do tema, considerando o aumento da expectativa de vida dos seres humanos (ONU, 2014) e a tendência de expansão do serviço de assistência domiciliar.

Já do ponto de vista econômico, a justificativa se baseia na oportunidade de empreendedores, de profissionais da área da saúde e de cuidadores se atentarem para a possibilidade de se capacitarem neste campo e, assim, contribuírem com a economia no que diz respeito à criação de empregos e geração de renda.

Desta forma, comparações e análises de cenários, modelos de negócios, culturas e tendências comportamentais são alguns dos tópicos apresentados neste artigo, que visa, de forma simplificada, demonstrar a atuação de empresas voltadas ao cuidado domiciliar e quais os desafios enfrentados pelo Brasil e pelos Estados Unidos da América nesse ramo.

A estrutura do artigo é composta primeiramente por uma pesquisa bibliográfica, contendo conceitos de empreendedorismo, cenários de negócios dos países, modelos de negócio e assistência domiciliar. Em seguida, apresenta-se a metodologia utilizada para coleta, as técnicas de análises, as comparações e a discussão dos dados. Por último, foram feitas as considerações finais evidenciando os resultados obtidos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empreendedorismo

Com o recente aumento de incentivo dos governos à criação e abertura de novas empresas em várias partes do mundo, o empreendedorismo vem se apresentando como um tópico cada vez mais popular no século XXI.

Sendo assim, Dornelas (2005, p. 39) caracteriza o empreendedorismo como “o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades. E a perfeita implementação destas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso”. Já para Hisrich e Peters (2004), empreendedorismo trata-se de um processo de criação de algo que não existe, mas que está carregado de valor. Além disso, este processo exige tempo, assunção de riscos financeiros, sociais e psicológicos que, dependendo da situação, podem ser resultados de satisfação econômica e pessoal.

Partindo da ideia de que empreendedorismo remete a começar algo novo e assumir riscos, existem vários conceitos e exemplos deste tema na história da humanidade que se destacaram. Dentre eles, um dos primeiros foi marcado por Marco Polo que procurava fechar um contrato com um homem que possuía riquezas (capitalista), enquanto ele assumia os riscos físicos para vender as mercadorias deste

na tentativa de estabelecer uma rota comercial para o Oriente. Já na Idade Média, quem administrava grandes projetos de produção era considerado o empreendedor que, diferentemente da primeira situação, não assumia riscos nos negócios. (DORNELAS, 2005)

Nos séculos XVII e XVIII os conceitos de capitalista e empreendedor foram, por fim, diferenciados. O primeiro seria aquele a fornecer o capital e o segundo seria aquele a assumir riscos pelo capitalista. A partir dos séculos XIX e XX, após o entendimento da diferença entre capitalista e empreendedor, outro conceito começou a ser confundido: o de administradores e de empreendedores (DORNELAS, 2005).

Porém, mesmo com todas as divergências apresentadas sobre o conceito de empreendedorismo e suas diferentes abordagens gerencial, econômica e comportamental, após anos estudando e verificando o comportamento empreendedor em diversos países, o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), (2013, p. 116) firmou um conceito econômico mais recente sobre o tema e que será utilizado como base para esta pesquisa, sendo este:

qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou novo empreendimento, como, por exemplo uma atividade autônoma, uma nova empresa ou a expansão de um empreendimento existente. Em qualquer das situações a iniciativa pode ser de um indivíduo, grupos de indivíduos ou por empresas já estabelecidas.

O conceito de empreendedorismo e de empreendedor significam coisas diferentes para pessoas diferentes, pois cada ser humano processa uma determinada informação de maneira única, porém, Hisrich e Peters (2004) explicam que mesmo com as divergências, existem quatro fatores que podem caracterizar uma atividade ou uma pessoa como empreendedora, sendo estes: capacidade de assumir riscos, criatividade, independência e recompensa.

No entanto, independente da forma que o empreendedor é visto, há sempre um motivo por trás da decisão de empreender. Partindo desta premissa, duas motivações para empreender ficam evidenciadas a partir do estudo anual do GEM: empreendedorismo por necessidade e por oportunidade.

Segundo Dornelas (2005), o empreendedorismo por necessidade se estabelece por aqueles indivíduos que não estão trabalhando e precisam de uma alternativa de emprego para sobrevivência, ou seja, são pessoas empreendedoras, mas que não foram movidas pelo quesito inovação. Por outro lado, o empreendedorismo por oportunidade é constituído por aquele que tem visão de futuro,

sabe onde quer chegar e designa uma empresa com base em um planejamento, visando lucros, crescimento profissional, geração de empregos e riqueza.

Portanto, por trás do motivo pelo qual as pessoas decidem ter seu próprio negócio, percebe-se que os indivíduos ligados à esta área possuem sensibilidade para observar e acompanhar os acontecimentos do mundo, como por exemplo, tendência de mercado, comportamento da sociedade e aceitação de produtos e serviços. Este tipo de percepção leva à visão de futuro, permitindo então que pessoas com este nível de observação possam combinar o melhor cenário econômico com as oportunidades por eles visualizadas e tentar obter sucesso nos negócios.

2.2 Cenários de Negócios no Brasil e nos Estados Unidos

Com o crescimento global do empreendedorismo, é de extrema importância que o cenário de negócios seja avaliado, tanto para indivíduos já estabelecidos quanto para aqueles que planejam participar do mercado empreendedor. Além disso, a globalização faz com que relações entre países cresça proporcionalmente, alimentando o compartilhamento de experiências, ideias e criações que possivelmente influenciem nos cenários empreendedores de cada país.

A análise do cenário de negócios é influenciada por vários elementos e uma pesquisa feita pelo GEM (2013) apresenta que dentre eles, as principais condições que afetam o empreendedorismo no mundo são: apoio financeiro, políticas e programas governamentais, educação e capacitação, infraestrutura comercial e profissional, acesso ao mercado e barreiras a entradas, e, finalmente, acesso à infraestrutura física.

Tendo como base os fatores que afetam de modo geral o empreendedorismo, na realização do presente estudo buscou-se extrair dados dos dois países selecionados para análise dos cenários, no caso, Brasil e Estados Unidos da América (EUA), focando em especial no estudo da motivação por empreender e nos desafios enfrentados por estes dois países, elementos estes imprescindíveis para a obtenção de resposta ao problema da pesquisa.

2.2.1 Motivação para empreender

Dentre estes aspectos, o primeiro a ser abordado é o motivo pelo qual empreendedores decidiram abrir seu negócio. O banco de dados do GEM contém, no período de 2005 a 2014, informações a respeito da prevalência dos motivos para

empreender no Brasil e nos EUA. Sendo assim, o gráfico1 apresenta uma comparação entre empreendedores que deram início à sua empresa, seja por necessidade seja por oportunidade:

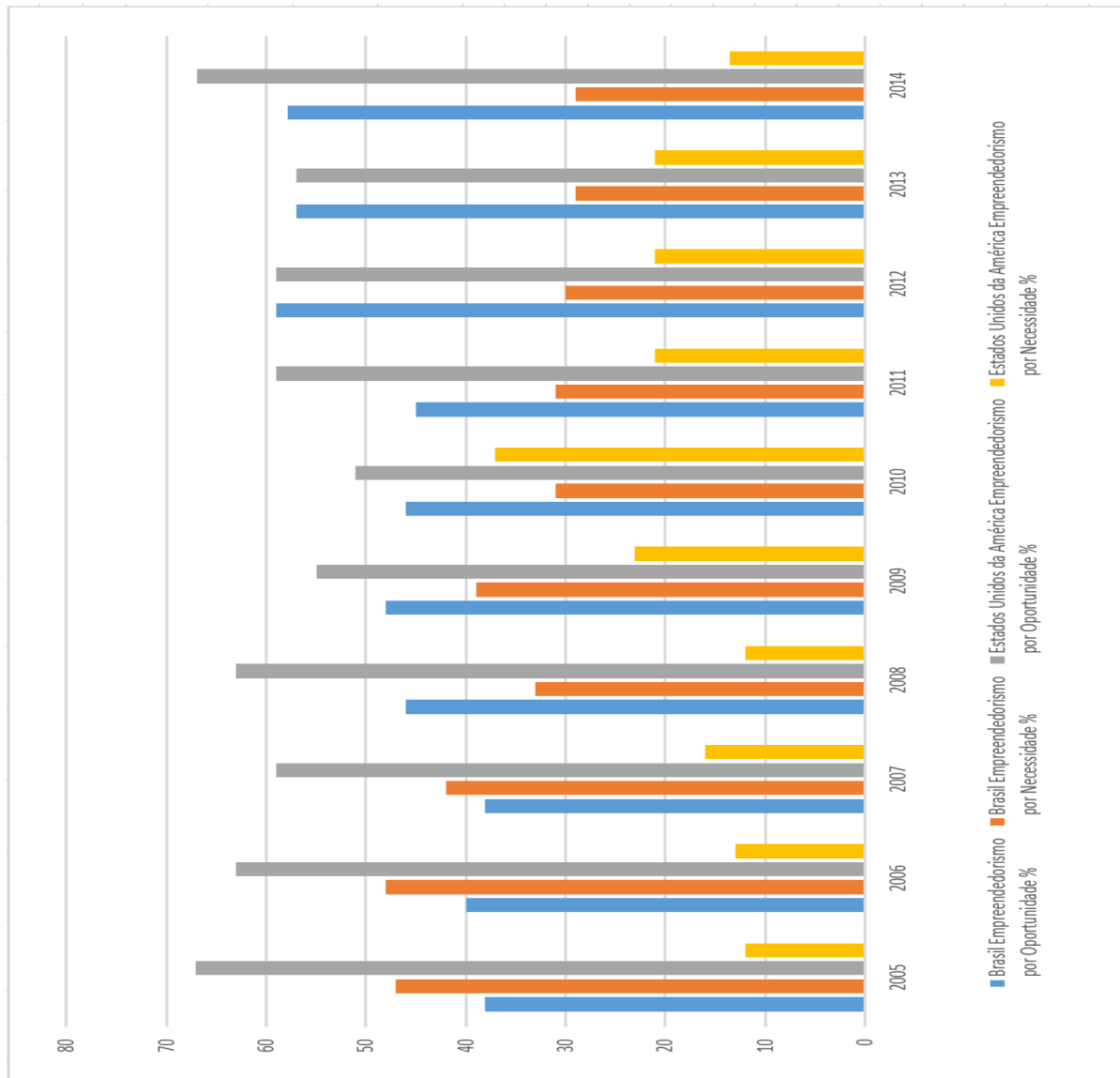


Gráfico 1: Motivação para empreender

Fonte: Adaptado de GEM 2015

Depreende-se que, durante o período analisado, os dois países tiveram pessoas motivadas a empreender, movidas principalmente, pelo quesito oportunidade, deixando assim a motivação por necessidade em segundo plano. Estes resultados expõem uma conexão profunda com os fatores que afetam o empreendedorismo.

Pesquisas feitas pelo GEM (2013) mostram que países em desenvolvimento e com Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) mais baixos tendem a apresentar

maiores taxas no quesito de empreender por necessidade do que países desenvolvidos. Este fato se explica pela provável falta de oportunidade no mercado de trabalho e pela precisão e urgência em atender as necessidades básicas.

Ao analisar o gráfico nota-se que nos primeiros anos da pesquisa, o Brasil apresentava prevalência de abertura de empresas pelo quesito necessidade. Porém, com o passar dos anos e seu desenvolvimento econômico, o motivo para empreender no país passou a ser por oportunidade. Já em relação aos dados dos Estados Unidos, nota-se pelo gráfico que, a maioria das empresas são abertas à medida em que um empreendedor enxerga uma oportunidade de negócio, pressupondo assim que o empreendedor americano já possui alguma fonte de renda como, por exemplo, um emprego assalariado.

2.2.2 Desafios enfrentados

Hisrich e Peters (2004, p. 31) dizem que “a cultura que valoriza um indivíduo que cria com sucesso um novo negócio dará origem a mais empreendimentos do que uma cultura que não dá valor a isso” e o GEM (2014, p. 16) explica que “a disseminação da cultura empreendedora e a aceitação do empreendedorismo pela população contribuíram para as avaliações positivas do fator ‘capacidade empreendedora’ à medida que aproxima o empreendedorismo do cotidiano da população”. Com isso, a execução do processo de empreender pode ser bem diferente ao redor do mundo dependendo da cultura de cada país e de como estes incentivam o empreendedorismo.

No entanto, independentemente do país e da cultura, as condições que afetam o empreendedorismo devem ser levadas em conta para identificar os desafios enfrentados pelos empreendedores na abertura ou na manutenção do seu negócio.

Hisrich e Peters (2004) dizem que o governo tem um papel muito importante no apoio a um novo negócio e que nos Estados Unidos este papel é cumprido por meio de fornecimento de infraestrutura, taxas de impostos mais baixas e sistemas educacionais. Os autores também explicam que países com taxas repressivas como no Brasil, acabam impactando de maneira negativa a criação de novas empresas pelo fato de que os empreendedores não terão recursos para começar e crescer. Portanto, a situação econômica também deve ser levada em conta nos desafios enfrentados pelos empreendedores na abertura e na manutenção de seus negócios.

Além dos desafios e motivações, as estratégias de negócios utilizadas pelos empreendedores também devem ser abordadas e compreendidas para responder esta pesquisa e, partindo da premissa de que modelos de negócios estão diretamente ligadas às estratégias de negócios, seu entendimento também se faz imprescindível.

2.3 Modelos de Negócios

2.3.1 Conceitos

Toda empresa, mesmo a informal, possui um plano o qual detalha como visa a atingir seus objetivos e a criar valor. De acordo com o Sebrae (2015), “ somente no século XX, com o aumento das empresas de capital aberto, passou a ser usada a expressão 'modelo de negócio': ela explicitava como a empresa convertia produto em valor, e assim era possível estudar como tornar seu fluxo de capital mais eficiente”.

Para Osterwalder e Pigneur (2011), um modelo de negócios evidencia a logística de uma empresa para criar, entregar e capturar valor. A partir deste conceito, os autores desenvolveram o CANVAS (figura 1), uma ferramenta de análise que permite entender o funcionamento de qualquer empresa e que tem como base nove componentes cruciais de um modelo de negócios.



Figura 1: CANVAS

Fonte: Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios (2011)

Os nove componentes explicitados na figura 1, cobrem as principais áreas de um negócio (clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira). Sendo este o conceito de modelo de negócio e ferramenta escolhidas como base para responder

ao problema de pesquisa deste artigo, suas definições são de indispensável explicação.

2.3.1.1 Segmento de Clientes

De acordo com Kotler (2006), uma empresa não consegue atender a todos os tipos de clientes que estão no mercado, pois além de serem muitos, cada um possui uma exigência diferente. Portanto, ao definir o segmento de clientes, a organização pode projetar um modelo de negócios focado em suprir as necessidades deste determinado grupo.

Sendo assim, Osterwalder e Pigneur (2011) explicam que os segmentos de clientes são definidos através das suas exigências e justificativas, pelos canais de distribuição que estes podem ser alcançados, pelo tipo de relacionamento, pela lucratividade substancial que representam na organização e pelo quanto estão dispostos a pagar por aspectos diferentes do que está sendo ofertado. Com base nisto, os autores citam e explicam os diferentes tipos de segmento de clientes, como: mercado de massa, nicho de mercado, segmentado, diversificado e plataforma multilateral. O quadro 1 mostra as características de cada segmento.

Segmento de clientes	Mercado de Massa	Nicho de mercado	Segmentado	Diversificado	Plataforma Multilateral
Conceito	Concentra suas atividades em clientes com necessidades e problemas similares	Adequa a proposta de valor, os canais de distribuição e o relacionamento com clientes às exigências deste determinado grupo	Atende mais de um segmento de clientes com necessidades e problemas sutilmente diferentes	Serve clientes com necessidades e problemas muito diferentes	Combina dois ou mais segmentos de clientes que permitem parcerias entre certas organizações

Quadro 1: Segmento de clientes e seus conceitos

Fonte: Elaborado pela autora

2.3.1.2 Oferta de valor

Para Osterwalder e Pigneur (2011), a oferta de valor é a criação de valor para um segmento de clientes a partir da combinação de elementos que supram suas necessidades e exigências. Dessa forma, o pacote de produtos e serviços trata de um conjunto de benefícios que a organização oferece e que cumpre papel decisivo na captação do grupo de clientes.

Os valores podem ser quantitativos, onde preço e velocidade do serviço são tidos como foco, e qualitativos, onde o foco é no *design* do produto e na experiência proporcionada ao cliente. Os autores dizem que perguntas como que valor entregar ao cliente, qual problema a empresa ajuda a resolver, que necessidades a empresa ajuda a satisfazer e que conjunto de produtos e serviços a empresa oferece para cada segmento de cliente, são essenciais para definir a proposta de valor de uma organização.

2.3.1.3 Canais

Osterwalder e Pigneur (2011) explicam o componente 'canais' como a maneira pela qual uma organização comunica e alcança seus segmentos de clientes para entregar sua oferta de valor. Portanto, os canais de comunicação, de vendas e distribuição constituem a conexão de uma empresa com seus clientes.

Os autores subdividem este componente em canais particulares e de parceria. O primeiro se caracteriza por ser direto, ou seja, existe uma equipe de vendas ou *site* que provê as necessidades do cliente. Já o segundo se caracteriza pela sua forma indireta, onde um parceiro ajuda a revender ou anunciar seus produtos ou serviços em troca de algum benefício.

2.3.1.4 Relacionamento com cliente

Osterwalder e Pigneur (2011) descrevem este componente como aquele que estabelece como e qual será o tipo de relação com o seu cliente. Este relacionamento pode ser fruto de motivações como conquista e retenção de clientes e ampliação das vendas. As categorias de relacionamento com cliente, suas características e exemplos encontram-se no quadro 2.

Tipos de relacionamento com clientes	Assistência Pessoal	Assistência Pessoal dedicada	Self-service	Serviços Automatizados	Comunidades	Cocriação
Características	É baseada na interação humana. Cliente obtém auxílio durante e depois do processo de venda	É baseada na dedicação de um representante para um cliente individual	A empresa não mantém contato direto com o cliente, mas provê os meios necessários para que eles se sirvam	Este é uma mistura de self-service com serviços automatizados, os quais podem reconhecer seus clientes e tirar dúvidas	A organização proporciona comunidades de usuários para entender melhor seus clientes e para que haja troca de ideias	A empresa cria valor para um produto ou serviço com a participação de clientes

Quadro 2: Tipos de relacionamento com clientes e suas características

Fonte: Elaborado pela autora

2.3.1.5 Fontes de Receita

O componente fontes de receita é a representação do dinheiro que uma organização gera com base em cada segmento de clientes. Sendo assim, é inevitável que uma pesquisa de mercado seja feita para descobrir o quanto cada um está disposto a pagar pela proposta de serviço oferecida pela empresa (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Para gerar fontes de receita, existem várias alternativas. Atualmente, as mais comuns no mercado são venda de produtos e serviços, venda de um acesso contínuo a um serviço (taxa de assinatura), empréstimos, licenciamento, taxa de corretagem e anúncios.

2.3.1.6 Recursos Chave

Osterwalder e Pigneur (2011) descrevem recursos chave como o que de mais importante se tem para fazer uma organização funcionar. Estes recursos podem ser de propriedade da própria empresa ou terceirizado e são caracterizados como físico, intelectual, humano e financeiro.

A categoria física envolve os recursos físicos como, por exemplo, instalações veículos e máquinas, que proporcionam a efetivação da atividade de trabalho. Já a intelectual diz respeito ao valor substancial que a organização desenvolve, como marca, patentes e banco de dados. O recurso humano são as pessoas que trabalham numa organização, em especial na área de criatividade e de conhecimento, como desenvolvimento e pesquisa. Por fim, o recurso financeiro refere-se ao dinheiro e às linhas de crédito necessários para a organização.

2.3.1.7 Atividades-Chave

As atividades-chave representam o que as organizações têm de fazer para fornecer a oferta de valor ao cliente, gerar renda e atingir e manter seu segmento de clientes. No caso dos modelos de negócios de manufatura, suas atividades-chave serão ligadas à produção, desenvolvimento, fabricação e entrega de produtos em grandes quantidades ou de qualidade superior. Já no caso de modelos de negócios de prestação de serviço, suas atividades-chave se concentrarão na resolução de problemas. Para modelos de negócios em plataforma e rede, suas atividades-chave requerem o gerenciamento dessas plataformas, fornecimento de serviços e a promoção das mesmas (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011).

2.3.1.8 Parceiros Chave

Parcerias entre empresas é algo muito comum em praticamente todos os modelos de negócios. Osterwalder e Pigneur (p. 38, 2011) afirmam que “empresas criam alianças para otimizar seus modelos, reduzir riscos ou adquirir custos” e as principais razões para que parcerias se estabeleçam são redução de riscos, otimização dos modelos de negócio e aquisição de recursos. Os autores citam quatro tipos de parcerias: alianças estratégicas entre não competidores, parcerias estratégicas entre concorrentes, parcerias para desenvolver novos negócios e alianças com fornecedores para garantir suprimentos confiáveis.

2.3.1.9 Fonte de Custo

A Fonte de custos remete-se a descrição das despesas mais significativas na execução de um modelo de negócios como criação de valor, relacionamento com clientes e produção de receita. Os autores dividem este componente em modelos de negócios direcionados pelo custo, o qual procura minimizar o custo sempre que possível, e modelos de negócios direcionados por valor, o qual prioriza a importância do impacto criado pelo seu negócio em seus clientes. (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011).

Portanto, com o entendimento destes componentes e a aplicação das respostas no CANVAS, é possível que uma organização identifique e formule estratégias de negócios e crie, entregue e capture valor sem que exclua uma ou mais áreas de funcionamento da empresa, melhorando assim seu desempenho e atuação no mercado.

2.4 Assistência domiciliar

2.4.1 Conceito e Histórico

Para Santos (2005), a assistência domiciliar tem o propósito de cuidar de uma pessoa doente em seu contexto familiar, dedicando-se em unir os aspectos medicinais, legais e necessários para o tratamento deste indivíduo juntamente à sua família.

Para Leite et al (2007)

assistência domiciliar à saúde é a provisão de serviços de saúde às pessoas de qualquer idade, em casa ou em outro local não institucional. Ela começa com o cliente, indivíduo identificado como necessitado dos cuidados de enfermagem ou algum tipo de terapia

As autoras explicam que termo Assistência Domiciliar vem sendo utilizado para englobar modalidades como **visita domiciliar**, caracterizado pelo contato do profissional da saúde com a população de risco, com o indivíduo ou seus familiares no intuito de coletar informações ou de realizar algumas orientações da saúde, **atendimento domiciliar**, qualificado pelo cuidado do paciente em sua residência com caráter assistencial ou preventivo, **internação domiciliar**, onde o indivíduo é transferido do hospital para a residência contanto que existam todos os recursos hospitalares necessários para atender as necessidades do cliente.

Os primeiros registros de assistência domiciliar foram estabelecidos nos Estados Unidos em meados de 1947 por consequências da pós-guerra. Devido à lotação dos hospitais com estes pacientes, não havia leitos suficientes para tratar de toda população doente, em especial dos idosos (XAVIER, 2012).

Tendo em vista os bons resultados apresentados no cuidado domiciliar durante os anos que se seguiram, a extensão da área de atendimento para idosos, mulheres grávidas, pacientes em estado terminal e portadores do mal de Alzheimer e de Parkinson, e a uma maior acessibilidade financeira na aquisição do serviço, este logo se popularizou, despertando assim o interesse de profissionais da saúde e de cuidadores para trabalhar em instituições provedoras de assistência domiciliar.

No Brasil, Garcia (2014) menciona que este tipo de serviço começou sem muita credibilidade, porém, observa-se uma crescente procura pela assistência domiciliar no mundo, fazendo com que seja ele visto como uma oportunidade de mercado, tanto para empreendedores quanto para quem está procurando emprego.

2.4.2 Assistência domiciliar e contexto empreendedor

Um artigo publicado em 2014 pela Organização das Nações Unidas (ONU), relata declaração da Organização Mundial da Saúde (OMS) de que “nas próximas décadas a população mundial com mais de 60 anos vai passar dos atuais 841 milhões para 2 bilhões até 2050, tornando as doenças crônicas e o bem-estar da terceira idade novos desafios de saúde pública global”.

Portanto, dos dados citados como premissa, infere-se que por mais que as pessoas estejam vivendo mais, não há garantia de saúde. Com isso, a qualidade da vida do idoso se torna um desafio para os setores de saúde dos países ao redor do mundo (ONU, 2014).

Nos Estados Unidos, pesquisas informam que, em 2008, 12 milhões de americanos foram atendidos em institutos de assistência domiciliar e Xavier (2012) afirma que empresas desse gênero atendem no Brasil aproximadamente 288 mil pacientes por ano e empregam cerca de 25 mil pessoas no país, movimentando cerca de duzentos e setenta milhões de reais por ano.

Pesquisas apontam que não somente aqueles que possuem formação na área da saúde podem participar deste ramo, pois muitas empresas investem na capacitação e no treinamento de funcionários para que a qualidade do serviço supere as expectativas dos clientes.

Porém, do ponto de vista gerencial “as dificuldades em administrar uma empresa de prestação de cuidados domiciliares são inúmeras e vão desde o custo com este processo até a manutenção destes profissionais de enfermagem na escala dos clientes por mais tempo. Tais dificuldades se devem ao fato de a situação das empresas de assistência domiciliar ser diferenciada das demais na medida em que a dinâmica de internação e rotatividade dos clientes é muito grande” (LEITE et al, 2007). Exemplo disso é o curso de Gestão de serviços de assistência domiciliar do SENAC – SP (2015) que apresenta um breve resumo deste mercado de trabalho constando que, ao gerir um negócio de assistência domiciliar, é necessário ter visão sistêmica e integradora de todo o processo, considerando que este tipo de negócio possui uma estrutura diferenciada dentre os serviços de saúde.

Além da movimentação financeira provinda do negócio de assistência domiciliar na economia mundial, oportunidades de negócios para empreendedores e de geração de emprego local para a população são multiplicadas pois, cresce nos próximos anos, juntamente com a população idosa, a necessidade de qualidade no cuidado dos idosos.

3. METODOLOGIA

3.1 Método

O presente artigo se caracteriza como uma pesquisa descritiva, uma vez que seu objetivo é descrever as características de algo (GIL, 2010), que, neste caso, engloba empreendedorismo, cenários, semelhanças e diferenças entre dois modelos de negócios.

No que diz respeito ao método de abordagem, este classifica-se como qualitativo, visto que a intenção deste estudo é compreender o problema de pesquisa

sem generalizar as informações obtidas. Malhotra (p. 113, 2005) explica que “a pesquisa qualitativa é baseada em amostras pequenas e não-representativas, e os dados não são analisados estatisticamente”. Portanto, para obter os dados necessários para responder ao problema deste trabalho, foram selecionadas duas instituições de assistência domiciliar com foco em idosos e assim, identificadas as semelhanças e diferenças entre seus modelos de negócio.

Como fundamentação teórica, foi realizada uma pesquisa bibliográfica baseada em livros, artigos científicos publicados em revistas e online, monografias e dados estatísticos da Organização Mundial da Saúde (OMS). Além disso, também foi feito um levantamento do cenário de negócios através dos dados fornecidos pelo GEM.

3.1.1 Instrumento de coleta de dados

A técnica de coleta de dados utilizada nesta pesquisa foi um questionário com 28 questões em formato não-estruturado que, de acordo com Malhotra (p. 236, 2005), caracteriza-se por

perguntas abertas às quais o entrevistado responde com suas próprias palavras (...) e que expresse suas atitudes e opiniões sem a tendenciosidade associada a respostas restritas às alternativas pré-determinadas.

As questões foram elaboradas tendo por base o referencial teórico e o modelo de avaliação de negócio CANVAS. De posse das respostas fornecidas, o espaço destinado a cada componente será devidamente preenchido de modo que possa haver melhor compreensão de como duas empresas se posicionam no mercado de negócios de assistência domiciliar.

3.2 Caracterização das empresas

O critério de escolha da amostragem se define por amostragem não-probabilística que, de acordo com Malhotra (p. 266, 2005),

depende do julgamento pessoal do pesquisador, em vez do acaso, na escolha dos elementos da amostra. Ele pode selecionar a amostra arbitrariamente, com base na conveniência, ou tomar uma decisão consciente sobre quais elementos incluir na amostra.

A Acvida – Cuidadores e Profissionais Domésticos¹ e a Sequoia In-Home Care² foram as duas empresas de assistência domiciliar selecionadas para participar da pesquisa objeto desse artigo, tendo como entrevistados os proprietários de ambas as

¹ Divulgação do nome da empresa mediante solicitação

² Divulgação do nome da empresa mediante solicitação

empresas. A primeira se caracteriza por ser uma franquia de porte pequeno, situada em Brasília – DF, Brasil e está ativa no mercado há cerca de 3 anos e 8 meses.

A segunda encontra-se localizada em Seattle, WA, Estados Unidos da América. Esta empresa também é de porte pequeno, porém não se trata de franquia. Suas atividades tiveram início há 20 anos e a organização conta com um quadro de funcionários constituído por cuidadores e integrantes da área meio.

3.3 Análise De Dados

A técnica escolhida para análise dos dados obtidos na pesquisa foi a análise de conteúdo, explicada por Bardin (2010, p. 44) como

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Os dados foram categorizados *a priori* e depois foram estruturados com base no referencial teórico, conforme consta no quadro 3. Os questionários foram aplicados às duas empresas no mês de setembro de 2015 e os resultados obtidos, apresentados, primeiramente, em quadros e, em seguida, por meio do instrumento CANVAS.

Categorias
1. Motivação para empreender
2. Cenários de Negócios
3. Modelos e Negócios

Quadro 3: Categorias

Fonte: Elaborado pela autora

4. RESULTADOS E ANÁLISE DE DADOS

Na demonstração dos resultados apresentados a seguir, os proprietários das empresas foram questionados sobre as características das suas empresas, as dificuldades enfrentadas, a motivação para abertura dos negócios, o relacionamento

e os segmentos de clientes, as principais atividades realizadas e os custos e as receitas tidas por ambas.

Na busca por respostas ao problema da pesquisa, a interpretação dos dados deve ser feita de maneira comparativa, onde os quadros e os CANVAS abaixo contém informações das duas empresas participantes.

1 – Motivação para empreender

Critério	Acvida	Sequoia In-Home Care
Oportunidade ou Necessidade	Oportunidade	Oportunidade

Quadro 4: Motivação para empreender

Fonte: Elaborado pela autora

A primeira categoria aborda a motivação para empreender. O GEM (2015) destaca a necessidade e a oportunidade como os principais motivos para o empreendedor abrir seu negócio. A empresa brasileira declarou que as atividades do seu negócio foram motivadas pela oportunidade, assim como a empresa americana. Estas informações corroboram os dados apresentados no gráfico 1 deste artigo, pois, de acordo com o GEM (2015), o principal motivo para empreender nos Estados Unidos e no Brasil é pelo quesito oportunidade. Neste caso, pode-se observar que os empreendedores participantes da pesquisa dispunham de recursos e aproveitaram a oportunidade para abrir suas empresas.

2 – Cenários de Negócios

Critério	Acvida	Sequoia In-Home Care
Principais Desafios Enfrentados	Gerir e manter as pessoas motivadas pelo fato da inadequação da legislação à realidade do trabalho	Contratar mão de obra capacitada para a realização do trabalho
Políticas Governamentais	Considerada uma barreira por questões burocráticas e cargas tributárias, mas, por outro lado, uma	Considerada uma barreira para este tipo de negócio devido às licenças a serem adquiridas,

	oportunidade ao empreendedor pelo fato de ser mais difícil para um cidadão comum contratar diretamente este tipo de serviço, resultando na procura por uma empresa terceirizada	impostos e burocracia, porém, por se tratar de uma empresa pequena, os obstáculos são menores do que seriam para uma empresa de grande porte
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Quadro 5: Cenários de Negócios

Fonte: Elaborado pela autora

A segunda categoria constante dos resultados remete a cenários de negócios e subdivide-se em: principais desafios enfrentados e políticas governamentais. No que diz respeito aos principais desafios enfrentados, o empresário americano disse ser a contratação de mão-de-obra qualificada para a realização do trabalho e o empreendedor brasileiro declarou ser a gestão e a motivação da equipe de trabalho aliados ao fato de a legislação brasileira não estar ajustada à realidade deste tipo de serviço. No caso da Sequoia In-Home Care, subentende-se que não há mão-de-obra qualificada e disponível o suficiente no mercado. Já no caso da Acvida, o problema gerencial é resultante de uma política de governo inadequada à realidade do trabalho.

No que diz respeito às políticas governamentais, ambas as empresas consideraram este quesito uma barreira para a realização das suas atividades. A informação da empresa brasileira está de acordo com o exposto no referencial teórico, porém, para a empresa americana, pelo menos no que diz respeito a este tipo de negócio, as justificativas distanciam-se em parte, pois de acordo com GEM (2015), o governo dos Estados Unidos tende a ser um agente apoiador e um agente redutor de barreiras para os empreendedores.

3 – Modelos de Negócios

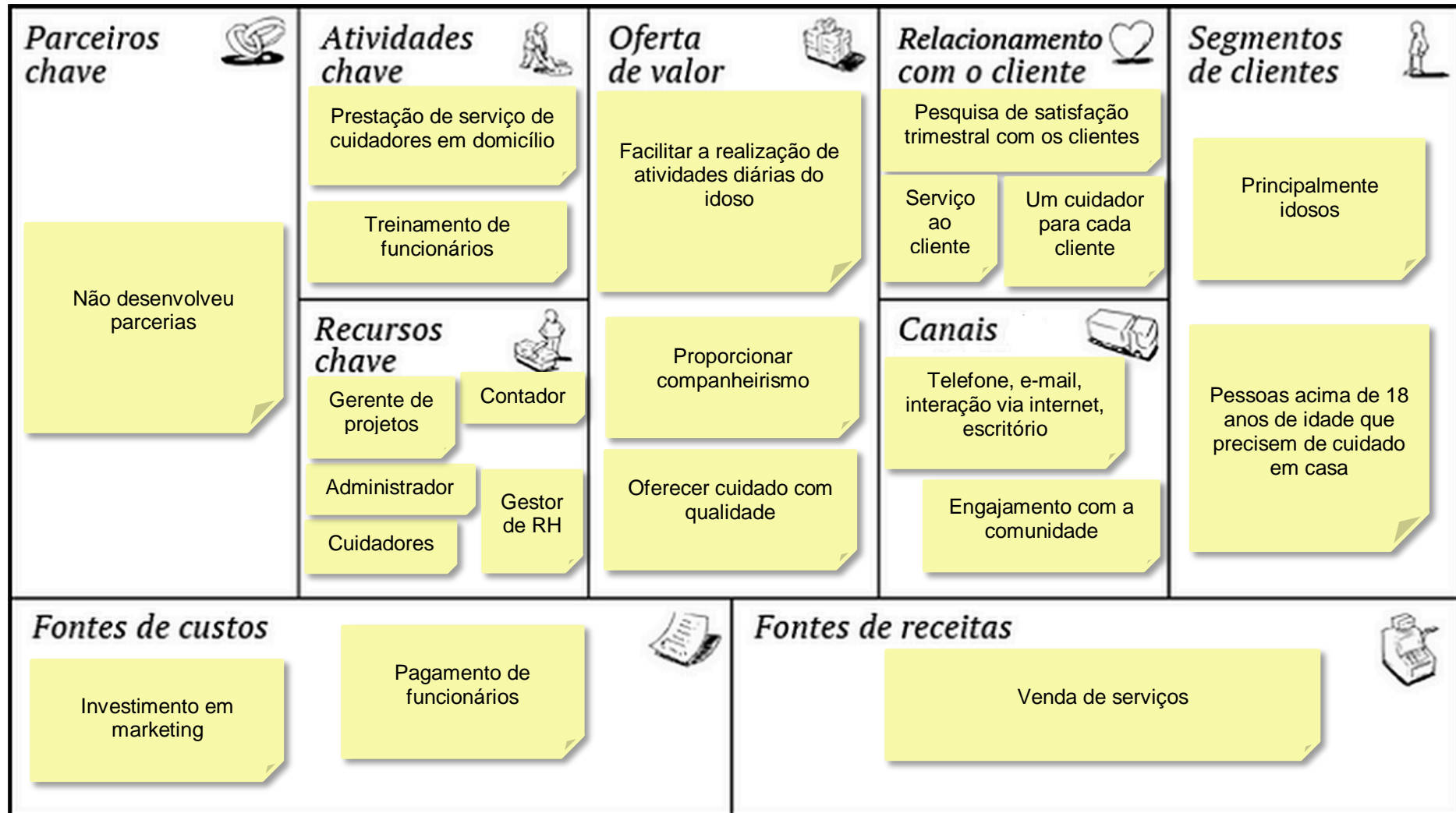
A terceira categoria remete a Modelos de Negócios e, conforme descrito no referencial teórico, os nove componentes parceiros chaves, segmento de clientes, oferta de valor, canais, fontes de receita, atividades chave, relacionamento com cliente, fontes de custos e recursos chave integrantes do instrumento CANVAS encontram-se preenchidos com os resultados obtidos através dos questionários aplicados aos proprietários das empresas.

CANVAS - Acvida



Quadro 6: Canvas Acvida
Fonte: Elaborado pela autora

CANVAS – Sequoia In-Home Care



Quadro 7: Canvas Sequoia In-Home Care

Fonte: Elaborado pela autora

No componente segmento de clientes, ambas as empresas revelaram que são os idosos a sua principal clientela. A empresa brasileira acrescentou ainda adultos em recuperação, mulheres grávidas e portadores de necessidades especiais. A empresa americana acrescentou à sua clientela adultos acima de 18 anos de idade que precisem de cuidado em casa. Com base nisso, é possível identificar a semelhança do segmento de clientes das duas empresas, caracterizando-se então por segmentado, em que um empreendimento atende a mais de um segmento de clientes com necessidades e problemas sutilmente diferenciados.

No elemento oferta de valor, é notável a semelhança entre os dois empreendimentos. Ambas propõem, com foco na qualidade, ajuda e solução para aqueles que desejam permanecer em suas casas, mas necessitam de algum tipo de cuidado nas atividades diárias.

No que diz respeito aos canais de comunicação entre empresa e seus clientes, semelhanças e diferenças foram identificadas. A semelhança detectada entre a empresa brasileira e a americana é que os canais de comunicação se estabelecem através da internet, telefone, e-mail e para a entrega da oferta de valor, o local onde o cliente se encontra. Já a diferença se destaca pelo fato de a empresa brasileira contar com parcerias estratégicas para obter maior visibilidade enquanto a empresa americana engaja-se em atividades com a comunidade.

O tipo de relacionamento estabelecido pelas duas empresas com seus clientes é identificado, conforme Osterwalder e Pigneur (2011) explicam, como assistência pessoal dedicada, em que a relação é baseada na dedicação de um representante (cuidador) para um cliente individual. No entanto, diferenças na maneira de se obter *feedback* e de se relacionar com clientes de maneira geral são levemente diferentes. A empresa brasileira disponibiliza um gerente para cada carteira de clientes e faz contato semanal com cada um enquanto a americana possui uma central de relacionamento com clientes e faz pesquisa de satisfação trimestral com cada um.

No elemento fontes de receita é possível identificar as principais diferenças entre os dois modelos de negócios. A Sequoia In-Home Care adquire receitas apenas com a venda dos seus serviços. Já a Acvida apresenta, além da venda de serviços, licenciamento de sua marca, cobrança por taxa de uso de equipamentos, aluguel de equipamentos e venda de produtos.

No elemento parceiros chave grande diferença foi encontrada entre as duas empresas estudadas. A empresa americana declarou não possuir parcerias na

operação das suas atividades, porém, a brasileira demonstrou atuar em parcerias estratégicas de caráter não competidor tais como advogados, equipes de marketing e de *software*, com o intuito de otimizar o custo e a agilidade os seus serviços.

Dentre as semelhanças identificadas nestes modelos de negócios, a principal encontra-se nas atividades chave. Ambas as empresas declararam suas principais atividades como prestação de serviço a qual tem como objetivo a solução do problema do cliente, ou seja, prestar ajuda ao cliente necessitado, seja no cuidado pessoal, seja no acompanhamento desses clientes em seus afazeres diários proporcionando maior qualidade de vida.

No elemento recursos chave, ambas as empresas comprovam ter recursos físico, humano e financeiro, porém apenas a empresa brasileira apresentou recurso intelectual, valor substancial que a organização desenvolve, tais como sua marca e o *know-how*.

Completando os nove componentes de um modelo de negócios, as estruturas de custo são representadas pelas despesas mais significativas das empresas. Os empreendimentos participantes são direcionados pelo valor e pelas experiências proporcionadas aos seus clientes. Ambas as participantes definem o pagamento de funcionários como sendo um de seus principais custos. A empresa brasileira também cita a compra de equipamentos e a americana o investimento em marketing.

Portanto, as semelhanças e diferenças encontradas na discussão e análise dos dados reforçam a justificativa acadêmica e gerencial deste artigo de que é necessário empreender mais estudos sobre este tema, pois os empreendedores deste ramo terão mais oportunidades de se inspirar e de contornar as dificuldades nos modelos de negócio que mais deram certo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O problema de pesquisa deste artigo surgiu a partir da premissa de que a população idosa tende a aumentar significativamente com os anos e de que, segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), não há garantias totais de qualidade de vida para os que estão vivendo mais.

Na busca de respostas ao problema desta pesquisa foram explicitados conceitos sobre empreendedorismo, cenários de negócios, modelos de negócios e principais componentes, e assistência domiciliar. Do ponto de vista prático, duas empresas deste ramo de negócios, uma brasileira e a outra americana, por meio de

seus representantes, responderam às questões elaboradas sobre estes conceitos, resultando numa análise comparativa.

O conjunto das respostas fornecidas puderam, desse modo, atender aos objetivos específicos, estabelecidos nesse estudo no sentido de caracterizar as duas empresas, relatar os cenários de negócios, identificar as semelhanças e diferenças dos modelos de negócios e, por fim, compará-los. Atendeu também ao objetivo geral de identificar o modelo de negócio de assistência domiciliar com foco em idosos nos Estados Unidos da América e no Brasil, traduzido no problema desta pesquisa: Qual o modelo de negócio de assistência domiciliar com foco em idosos nos Estados Unidos da América e no Brasil?

Posto isso, conclui-se primeiramente que o empreendedorismo é composto por vários desafios e obstáculos. Aqueles que empreendem possuem uma motivação, podendo ela ser originada pela oportunidade ou pela necessidade, independentemente do país em que o empreendedorismo é executado. Fica evidente que tanto a empresa americana quanto a brasileira iniciaram suas atividades movidas pela oportunidade. Os desafios e os obstáculos enfrentados por ambas são curiosamente parecidos, podendo-se então deduzir que, por mais que o GEM (2015) classifique os Estados Unidos como um país apoiador dos empreendedores e redutor de barreiras, esta é uma informação que não pode ser generalizada. Logo, os cenários de negócios das empresas foram identificados e comparados, inexistindo divergências significativas.

Concluiu-se também que, por mais que a empresa americana se caracterize como independente e a brasileira como uma franquia, nota-se que as semelhanças existentes têm grande peso neste tipo de modelo de negócio. Alguns dos possíveis motivos para esta conclusão são de que, além das características de estrutura das empresas serem bastante parecidas, os segmentos de clientes e a oferta de valor são similares, o que leva a estratégias de negócios aproximadas.

No que se remete às diferenças, infere-se que, com exceção das parcerias chave, estas se destacam basicamente em função de uma ser franquia e a outra não. Tendo isso em vista, a empresa brasileira possui uma maior mobilidade na aquisição de receitas do que a americana, já que pode alugar equipamentos, vender produtos e licenciar sua marca.

Por fim, constata-se que este modelo ne negócios exige, para as duas empresas, conexão, sensibilidade e muita discrição sobre a intimidade da clientela pelo simples fato de que a prestação de serviço é realizada em suas residências.

No decorrer da pesquisa notaram-se algumas limitações. Dentre estas, destacam-se a dificuldades em contactar empresas para participar do projeto, principalmente as localizadas nos Estados Unidos pela impossibilidade de se obter dados essenciais como e-mail e telefones que eram desviados para a caixa de mensagens. Nota-se ainda uma leve resistência das empresas em fornecer algumas informações que aumentariam a qualidade de descrição das características das instituições participantes.

Assim sendo, sugere-se como agenda futura realizar uma pesquisa mais abrangente dos modelos de negócio de assistência domiciliar incluindo outros países, para que assim, se obtenha dados para uma análise comparativa mais aproximada da realidade e que contemple peculiaridades de negócios que sirvam de exemplo para outras empresas melhorarem seu desempenho.

Sugere-se também investigar se a diferença de tempo no mercado de cada empresa e os resultados obtidos foram mera coincidência ou se ambas passaram por cenários econômicos parecidos no momento de abertura.

Durante a realização deste estudo, observou-se uma grande quantidade de franquias neste ramo de negócio, portanto sugere-se verificar também se existe uma tendência para franquias de tal especialidade e analisar qual modelo de negócios, seja ele tradicional ou franquia, é mais vantajoso para o empreendedor e para o cliente e e, por fim, sugere-se fazer uma pesquisa comparativa com foco na cultura de cada país e na aceitação deste tipo de modelo de negócio.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2010.
- CAVALCANTI, Marly. *Gestão Estratégica de Negócios: evolução cenários, diagnóstico e ação*. 1. ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor*, 2012. Disponível em: <
<http://uniceub.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788520432778/pages/-18>
>. Acesso em: 05 ago. 2015.
- DORNELAS, José. *Empreendedorismo: Transformando ideia em negócios*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- FLORIANI, Ciro Augusto; SCHRAMM, Fermim. *Atendimento domiciliar ao idoso: Problema ou Solução?*, 2004. Disponível em: <
<http://www.scielo.br/pdf/%0D/csp/v20n4/13.pdf> >. Acesso em 04 ago. 2015.
- GARCIA, Renato. *A história do home care no Brasil*, 2014. Disponível em: <
<http://www.webartigos.com/artigos/a-historia-do-home-care-no-brasil/120711/> >. Acesso em: 21 ago. 2015.
- GEM. *Relatório Executivo do Global Entrepreneurship Monitor*. 2013. Disponível em: <
http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GEM_2013_Pesquisa_Completa.pdf >. Acesso em 12 de ago. 2015.
- GEM. *Relatório Executivo do Global Entrepreneurship Monitor*. 2014. Disponível em: <
http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/gem%202014_relato%C3%B3rio%20executivo.pdf >. Acesso em 16 ago. 2015.
- GEM. *Relatório Executivo do Global Entrepreneurship Monitor*. 2015. Disponível em: < <http://www.gemconsortium.org/data/key-indicators> >. Acesso em 09 set. 2015.
- GEM. *Relatório Executivo do Global Entrepreneurship Monitor*. 2015. Disponível em: < <http://www.gemconsortium.org/country-profile/122> >. Acesso em 06 out. 2015.
- GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- HISRIC, Robert; PETERS, Michael. *Empreendedorismo*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. *Administração de Marketing*, 2006. Disponível em: <
http://uniceub.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788587918727/pages/_5
>. Acesso em: 17 ago. 2015

LEITE, Joséte; FIGUEIREDO, Nélia ;SHUTZ, Vivian. *Como administrar cuidados domiciliares: O custo e o preço do preparo e do trabalho da enfermagem – uma experiência* < <http://www.scielo.br/pdf/ean/v11n2/v11n2a27.pdf>> Acesso em 25 set. 2015

MALHOTRA, Naresh K; et all. *Introdução à pesquisa de marketing*. 1. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

ONU. Organização das Nações Unidas. *Mundo terá dois milhões de idosos em 2050: OMS diz que envelhecer bem deve ser prioridade global*, 2014. Disponível em: < <http://nacoesunidas.org/mundo-tera-2-bilhoes-de-idosos-em-2050-oms-diz-que-envelhecer-bem-deve-ser-prioridade-global/>> Acesso em 07 set. 2015

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. *Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócio*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

RAZZOLINI, Edelvino. *Empreendedorismo: Dicas e planos de negócios para o século XXI*. 2012. Disponível em: < <http://uniceub.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788565704205/pages/-2>>. Acesso em: 06 ago. 2015.

SANTOS, Nívea. *Home Care: A Enfermagem no Desafio do Atendimento Domiciliar*. 1. ed. São Paulo: Iátria, 2005.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas *Start up: Entenda o que é modelo de negócios*, < <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Startup:-entenda-o-que-%C3%A9-modelo-de-neg%C3%B3cios>>. Acesso em 17 ago. 2015

SENAC – SP. *Pós Graduação: Curso de Gestão de Assistência Domiciliar* em < <http://www.sp.senac.br/jsp/default.jsp?newsID=DYNAMIC,oracle.br.dataservers.CourseDataServer,selectCourse&course=11441&template=397.dwt&unit=NONE&testeira=1015&type=P&sub=>>> Acesso em 25 set. 2015

XAVIER, José. *Home care: O futuro em assistência à saúde*, 2012. Disponível em: < <http://www.usinadeletras.com.br/exibelotexto.php?cod=65880&cat=Artigos>>. Acesso em 20 ago. 2015